

الرهانات الدافعة لإبداع المؤسسة المعاصرة

- شركة "هنكل العالمية" نموذجا -

نبيلة صليحة دراج

أستاذ محاضر "ب" جامعة الجزائر (3)

ملخص:

الإبداع هو أحد أسرار التفوق في ميادين الحياة بصفة عامة، وفي مجال أعمال المؤسسة بوجه خاص، فهو أصل كل تحديث وتطوير لطرق وأساليب العمل، للتخلص من كل روتين من شأنه أن يتسبب في الركود والفشل. لذلك وتماشيا مع متطلبات هذه الألفية. و ما تحمله من تحديات ، و من أجل تحقيق التفوق و النجاح يجب أن لا تكتفي المؤسسات الحديثة بالقيام بأعمالها بطريقة سليمة و صحيحة أو أن تؤدي وظيفتها بأمانة و إخلاص، وإنما يجب عليها رفع طموحها و ترقية غاياتها لتتحول من مؤسسة كلاسيكية إلى ركب المؤسسات المبدعة التي يصبح فيها الإبداع سمة لخدماتها، منتجاتها و أدائها، مستهدفة بذلك الحصول على رضا وولاء الزبون الذي تطورت حاجاته وتطلعاته شكليا و جوهريا، فأصبح يطمح في الحصول على ما يسعده ويزيد عما يريد ويرجوه. من هنا أصبح الإبداع عاملا إستراتيجيا في الحكم على نجاح المؤسسة في نشاطها وبقائها، أو فشلها وفنائها في ظل قوة المنافسة الحادة والضغوطات الجديدة والمعقدة التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة. **الكلمات المفتاحية :** الإبداع، الزبون، المنافسة، العولمة، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، المعرفة.

Abstract:

Creativity is one of excellence secrets in areas of life in general, and in the business of the enterprise in particular. Besides, working methods' innovation and development are the fruit of creativity, which aim to eliminate redundancies that would create work recession and failure. Accordingly, modern institutions must not only undertake their business properly and honestly, but should raise their ambitions and promote their objectives to achieve excellence and success consistent with this millennium needs and challenges. This is by moving from a classical institution to a creative institution in which innovation is a feature of its services, products and performance. The aim is to gain the customer's satisfaction and loyalty, whose needs and expectations have evolved in form and in substance, as he/she aspires to achieve happiness and obtain more than his/her wants and hopes.

Thus, innovation has become a strategic factor in assessing the enterprise's success and continuity, or in criticizing its failure and demise, under intense competition and the new and complex constraints of the modern business environment.

● تمهيد:

أعتبر الإبداع في الماضي بأنه شيء مبهم و مؤقت و كان ينظر إليه بأنه ضرب من السحر أو ربما نعمة من الله أو حتى شيء خارق من عمل الشيطان، من هذا كله يتضح بأن الإبداع مسألة قديمة و معقدة تطور مفهومها مع الزمن و مع تطور الذهنيات و تعاقب الحضارات، إلى أن أصبح اليوم بمثابة طوق النجاة و سبيل تخلص تجمعات بأكملها [دول و مؤسسات] من الركود و الفشل و النهوض بها من خلال رفع أدائها و إنتاجيتها و تحقيق رفاهية المجتمع ككل، فما هي أهم الرهانات التي جعلت من إبداع المؤسسة حتمية لا مفر منها للاستمرار والنمو في الوقت الراهن؟.

● أهمية الدراسة و الهدف منها :

يستمد الموضوع أهميته، من الواقع المعاش حيث صار البقاء غاية المؤسسات في سوق ستمته المنافسة الشرسة، والتي جعلت من الزبون هدفا صعبا تتفنن المؤسسات في الإبداع لنيل رضاه، بعدما صار ملكا متطلبا، و تعاملاته صارت أدق و أكثر تعقيدا بفعل مختلف التكنولوجيات على رأسها تكنولوجيات الإعلام و الاتصال .

من ذلك كله جاءت الأهداف الرئيسية من دراسة هذا الموضوع متمثلة فيما يلي:

- التعريف بالإبداع و الإشارة إلى ضرورة تبنيه من طرف المؤسسات المعاصرة..
- التأكيد على تطور مكانة و أهمية الزبون في بيئة تزداد فيها المنافسة شراسة و تعقدا .
- تقديم صورة واضحة عن العولمة للتأكيد على ضرورة المواكبة بل والاستباق للمؤسسة الطامحة في البقاء .
- إبراز أهم تحليلات تكنولوجيات الإعلام و الاتصال على المؤسسة في العالم المعاصر.
- تأكيد أهمية المعرفة في الوصول إلى إبداع و تميز المؤسسة المعاصرة.
- عرض " شركة هنكل " العالمية كنموذج للدراسة،

الفرع الأول: أهم الرهانات الدافعة لا بداع المؤسسة المعاصرة

من وجهة نظر اقتصادية اعتبر الإبداع دائما عاملا أساسيا من عوامل التقدم والنمو ووسيلة ركيزة لتحقيق الأرباح ورفع المر دودية الاقتصادية، حيث يعتبر صفة حيوية ، وتتضمن العملية الإبداعية إيجاد حل جديد لمشكلة ما، مع التأكد من أن يكون الحل الجديد قادرا على تحقيق ربح جديد⁽¹⁾، فقد قدمه الباحث «URAB» على أنه أي الإبداع "جيل من الأفكار الجديدة التي تدخل في تشكيل منتج أو خدمة أو عملية جديدة تضمن نموا ديناميكيا للاقتصاد الوطني وتساهم إيجابا في تحقيق الربح"⁽²⁾، ويؤكد "Office of Science and Technology" الدور البالغ للإبداع في توجيه الاقتصاد حيث اعتبره "محرك الاقتصاد الجديد حيث يسمح بتحويل الأفكار والمعارف إلى منتجات وخدمات"⁽³⁾، أما "Duchamp Robert" فقال بأن الإبداع هو: "البحث عن جديد يسمح بالوصول إلى التقدم"⁽⁴⁾، فهو مزيج من القرارات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة تنافسية يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي نتائج أصيلة ومفيدة للفرد وللمؤسسة والمجتمع كله⁽⁵⁾، من خلال وضع منتج

الرهانات الدافعة لإبداع المؤسسة المعاصرة - شركة "هنكل العالمية" نموذجا -

جديد أو عملية جديدة، بما يضمن للمؤسسة اكتساب موقع امتيازي مؤقت وأرباح متزايدة على المدى الطويل⁽⁶⁾، فالإبداع مرتبط بابتكار حادثة وجدة، يحمل قيمة اقتصادية، حيث يتجسد في رفع مخزون المعارف التي يملكها المجتمع، وبذلك يؤثر مباشرة على مستوى المعيشة⁽⁷⁾، من ثمة "يعتبر الإبداع أساس التطور الاقتصادي عموما"⁽⁸⁾، فهو أساس الانتقال من حال إلى أخرى أكثر أصالة وحداثة حيث يظهر فيها الجديد ويتجدد القديم. وللإبداع اليوم دوافع عديدة على المؤسسة الأخذ بها و التأقلم معها، أهمها ما يلي:

***أولا: تطور الزبون واحتدام المنافسة** تزداد بيئة الأعمال اليوم تعقيدا و تغيرا بفعل مستجدات عديدة ، كانت نتاج تفاعل و تداخل عوامل عدة على رأسها العولمة و تداعياتها، و التكنولوجيات الحديثة و آثارها و من ثمة تحول سمة العصر إلى المعرفة حيث أصبحت المعلومة سلعة يمكن تداولها ، و الزبون ملك لا بد على المؤسسة الامتثال لمتطلباته من اجل الاستمرار و البقاء .

1) تطور الزبون وسلوكياته : يمكن القول أن زبون اليوم لا يشبه زبون الأمس، حيث انه قد تغير استجابة لما يحصل في محيطه العام والخاص فكيف ذلك⁽⁹⁾؟

أ. فر دنة الزبون : لفقد اتفق غالبية الخبراء في التفكير أن سنوات (60-70) ساد فيها تسويق الجماهير (Marketing de mass) واختلفت الآراء حول ما سيأتي بعدها، فكانت الموجة الموالية هي ما يدعى بالتسويق الجزئي (Micro marketing) أو تسويق القيمة (Marketing de valeur) أو فردية الجمهور (Personnalisation de mass)، و تم تصب جميعها في معنى واحد يأخذ خاصية أو ميزة جديدة تتمثل في الفهم الجيد لحاجات الزبون الفرد وتقديم أعلى قيمة له⁽¹⁰⁾، خاصة وأنه أصبح اليوم متطلبا راغبا في التمييز عن من سواه باكتساب منافع ومزايا خاصة به وحده⁽¹¹⁾.

ب. الزبون المتطلب الحذر: أصبح للزبون إمكانية الاختيار بين كم معتبر من البدائل خاصة وأنه يتعامل مع سوق عالمي مفتوح، وتكنولوجيات تزوده بالمعلومات، فأصبح أكثر تفضيلا وتطلبا " Client plus informer plus exigent"، كما أن تعدد الخيارات جعلته أكثر حساسية وحذرا في تعاملاته " Client Mieux informer plus Méfiant"⁽¹²⁾.

ج. تحول الزبون من فريسة إلى صياد: فالزبون الذي يختار دونما ضعف أو انبهار، وليس أمام المؤسسة اليوم، إلا شدة قبل أن يشده المنافسون، بالتحول من دفعة إلى جذبه⁽¹³⁾.

الرهانات الدافعة لإبداع المؤسسة المعاصرة - شركة "هكل العالمية" نموذجاً -

د. الزبون المواطن: فقد أصبح هذا الأخير يعطي تبريرات أخلاقية لسلوكياته لإظهار مدى صدقه في المساهمة في تنمية وطنه ومجتمعه.

هـ. الزبون الاقتصادي: إن ارتفاع المستوى التعليمي للزبون، وإدراكه لحقوقه وواجباته، جعل منه أكثر رشدا وإدراكا لضرورة امتلاكه لمنتجات تزيد قيمها المختلفة عن تكلفتها المتمثلة أساسا في السعر⁽¹⁴⁾.

و. الزبون الإيكولوجي: أصبح الزبون ميالا إلى السلوك الإيجابي الإيكولوجي نحو محيطه .

أصبح للزبون وزنا ثقيلًا لا بد للمؤسسة الانطلاق من عنده، تحت شعار "التوجه بالزبون" مبدأ للتسيير، وفلسفة عامة تدفع المؤسسة إلى البحث المستمر عن الإبداع والابتكار في الطرق والكيفية التي توصلها للزبون وتقربه منها، فكلما كان أداء المؤسسة مرتفعا ومدعما بالإبداع فيما يدركه الزبون من قيم تفوق توقعاته، كان لها الحظ في النمو و البقاء.

(2) اشتداد المنافسة: عرفت المنافسة حدة كبيرة في وقتنا الحاضر، بسبب الانفتاح الكبير الذي فرضته العولمة بمختلف أبعادها، حيث فرض انفتاح الأسواق على المؤسسات العمل في سوق مفتوح تتلاقى فيه المنتجات المحلية بالمنتجات العالمية، وهذا الأمر الذي يجبرها على التقيد بالمعايير العالمية خاصة وأنها تتعامل مع زبون عالمي الطبع والمزاج والأذواق والطلبات، هذا وأيضاً⁽¹⁵⁾:-

- أصبحت غالبية الصناعات عالمية المنظور.

- تطور مكانة الزبون سبب رئيسي لتنافسية المؤسسات،

- ساهم التطور العلمي الكبير إلى تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي الكبير،

إضافة إلى ما سبق فقد أثرت عوامل أخرى عديدة ظاهرة وباطنه، في انتقال المنافسة من وجهها التقليدي المعروف بالمنافسة السعرية إلى أوجه أخرى عديدة، ك **المنافسة على أساس الزمن (Just in time JIT)**^(*) و تسمى أيضا "الصناعة النحيلة"، وأيضاً المنافسة غير السعرية: أصبح قياس المنافسة يتم أساسا على شعار "السبق للأفضل"، ما يستدعي التطوير الكلي من خلال النهوض بعنصرها البشري والاستثمار فيه موازاة مع الاستثمار فيما تجود به التكنولوجيا الحديثة من أجل بلوغ مزايا جديدة لعل أهمها⁽¹⁶⁾: المنافسة التقنية. وأيضاً المنافسة النوعية. ثم المنافسة بالمرونة، بالإضافة إلى ظهور الميزة التنافسية المؤقتة "Temporary competitive advantage" بدل الميزة التنافسية المستدامة "Sustainable competitive advantage" حيث إن سرعة التغير التي تشهدها وتيرة التسابق بين المؤسسات تنفي صفة "الديمومة" عن كل المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة، فهي "مزايا مؤقتة"، حيث لم يعد بالإمكان امتلاك المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة في البيئة التنافسية الحالية، تحصن بها المؤسسة ضد المنافسين وتغير اللوائح والقوانين وكذا ذهنيات الزبائن وسلوكيات المنافسين⁽¹⁷⁾،

كل هذا جعل من الضروري على المؤسسة التفتن أكثر لما يحدث من حولها، وفي ذلك تبنت المؤسسة عديد الآليات بدءاً بأنظمة المعلومات (*) المختلفة ومن ثم التيقظ من خلال مختلف إلى أنواع اليقظة، والتي هي "عملية جماعية ومستمرة تتم بصفة إرادية بهدف الحصول على معلومات ذات طابع استباقي، تتعلق بالتغيرات الحساسة الموجودة في المحيط الخارجي للمؤسسة بهدف خلق فرص أعمال جديدة وخفض الأخطار وعدم التأكد بصورة عامة، فهي، فاليقظة تسمح للمؤسسة بانتقاء الإشارات الدالة على التغيرات البيئية و تسمى بشارات الإنذار المبكر أو " signs d'alertprécoce" والاستعداد لمواجهةها بما يخدم صالح المؤسسة، فحال المؤسسة المعاصرة عموماً لا يخرج من الحالتين التاليتين:

• فيما أن تكون نائمة (راكدة) **En sommeille**.

• وإما أن تكون متيقظة **En veille**.

بالتالي فالمؤسسة مجبرة على التردد والحذر من كل حدث، والتعامل معه من خلال الإبداع في طرق وأساليب التكيف، أو، الاستباق بما يخدمها ويضمن استمرار ونمو نشاطها.

*ثانياً: تجليات العولمة على العالم المعاصر

"العالم قرية صغيرة" ...، "حقوق الإنسان أمر مكفول..."، "أن الاحتباس الحراري خطر يهدد الأرض..."، "منظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولي نصير الأقوياء ومقبرة الضعفاء"، "لا حدود ولا حواجز فاصلة، ولا عادات وتقاليد منعزلة..." الخ، هذه المفاهيم وغيرها كثير في العصر الحديث، وإذا بحثنا في سبب بروزها ووجودها وجدناه مصطلح قليل الأحرف، كثير التعقيدات والأبعاد، حتى قيل أنه "مصطلح مراوغ" لما حمل وما يحمل من مفاجآت للبشرية جمعاء، إنه "العولمة" المصطلح القديم الجديد.

1- ماهية العولمة؟: "العولمة هي الانفتاح على العالم، وهي حركة متدفقة ثقافياً واقتصادياً وسياسياً وتكنولوجياً، حيث نتعامل اليوم مع عالم يتلاشى فيه تأثير الحدود الجغرافية والسياسية، فأمامنا رأس مال يتحرك بغير قيود، وأفراد ينتقلون بغير حدود، ومعلومات تندفق بلا عوائق حتى تفيض أحياناً عن طاقة الاستيعاب". فهذه ثقافات تداخلت وأسواق تقاربت وانجذبت، وهذه دول تكتلت فأزالت حدودها الاقتصادية والجغرافية، وشركات تحالفت فتبادلت الأسواق والمعلومات والاتصالات عبر الحدود، وهذه منظمات مؤثرة عالمياً مثل: البنك الدولي "BM" تؤثر كلها بدرجة أو أخرى على اقتصاديات وعملات الدول ومستوى ومعيشة الناس عبر العالم⁽¹⁸⁾، وبالتالي فالعولمة ظاهرة معقدة ولها عدة آثار وانعكاسات.

2- تداعيات العولمة على المؤسسة الاقتصادية: لأن المؤسسة الاقتصادية وحدة فعالة ضمن الاقتصاد، فإنها بالضرورة مرتبطة بما تفرزه العولمة من فرص وثغرات تخدم المؤسسة ومصالحها من ناحية، وأخطار تهدد استقرارها وكيانها من جهة أخرى، والجدول الموالي يوضح بعض المستويات التي تبرز بعض ما تجنيه المؤسسة وما تخسره جراء العولمة وتداعياتها.

الجدول رقم(1): آثار العولمة على المؤسسة الاقتصادية

الأخطار	العرض	الأثر المستوى
- قلة الولاء والوفاء بين الشركاء التجاريين - مرونة مماثلة للزبائن والموردين (خطر التحول وارد)	- تنوع الموارد - زيادة التنافس بين الموردين - تحسين النوعية - انخفاض الأسعار	على مستوى التمويل
- خطر التحول - التوزيع غير العادل لرؤوس الأموال	- توسع الادخار المتاحة - ارتفاع عدد الوسطاء الممولون - اجتناب التشريعات الوطنية - توسع نقاط تواجد البورصات المتاحة (توزيع أماكنها)	على مستوى التمويل
- ارتفاع تكاليف الشحن والنقل - مشكل نوعية ومرونة (Fiabilité) المنتجات - غياب الهياكل... الخ	- اكتساب مزايا جديدة - انخفاض تكاليف الإنتاج - توفر اليد العاملة منخفضة الأجر	على مستوى الإنتاج
- اشتداد وشراسة المنافسة - تهديد المؤسسات ذات الطابع العالمي (مؤسسات متعددة الجنسيات)	- اتساع عدد الطالبين القادرين على الوفاء (الميسورين) - اختراق الأسواق المحلية والدولية - محدودية التكلفة الجبائية	على مستوى الأسواق التي تباع فيها المنتجات

Source: D. Glaymann, "Entreprise et Mondialisation", Institut National du Travail et de la Formation Professionnelle, Paris 2011, p1.

إن أية مؤسسة وفي ظل العولمة ، ستسلك إحدى المسارات الثلاث الرئيسية ، فإما الزوال، إذا لم تستطع التأقلم والتكيف، وإما تغيير النشاط إلى آخر أكثر أريحية بالنسبة لها، وإما الصمود في وجه المنافسين الحاليين والجدد الذين ستدفع بهم العولمة ومؤسساتها إلى البروز وفرض وجودهم وذلك من خلال التحرك حول التميز في الأداء والسبق بما توجهه لأسواقها بالإبداع في ذلك من خلال جميع مراحل نشاطها.

***ثالثاً: تكنولوجيايات الإعلام والاتصال "TIC"**

أصبح استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال «TIC» مؤشراً نمو وقوة ومحرك التنمية في المجالات المختلفة.

1- مفاهيم أساسية مرتبطة بتكنولوجيايات المعلومات والاتصال "TIC": إن تكنولوجيا الإعلام والاتصال (tic)

كفيلة بنقل حال المجتمع عمومًا، من مجتمع ذو طابع صناعي إلى مجتمع ذو طابع معلوماتي رقمي...، و المؤسسة التي لا تتبني تقنيات "TIC" في الوقت الراهن تجد نفسها مبعدة عن التبادلات العالمية، وعليه فإن الاستغلال الإستراتيجي المناسب لطاقة "tic" هو اليوم مفتاح البقاء⁽¹⁹⁾.

2- آثار تكنولوجيايات الإعلام والاتصال على المؤسسة الاقتصادية : من أبرزها⁽²⁰⁾:

- اختفاء المسافات وتضاؤل تأثيرها في حركة الأعمال، كما انه لم يعد هناك معنى لكبر حجم المؤسسة في تحديد كفاءتها وقدرتها.

- سرعة وكفاءة التواصل بين الداخلي و الخارجي ، وأيضاً الاتجاه نحو اختفاء الوسطاء بين المؤسسة وزبائنها ومورديها حيث تحل محلهم التقنيات الحديثة، مع تداخل البيت والمكتب كأماكن للعمل، إضافة إلى التطور إلى أنماط الإدارة المرنة وهياكل التنظيم المتكيفة، وظهور المؤسسات التي تربطها تقنيات الاتصالات أكثر من القواعد والنظم الجامدة. مكنت "TIC" من خلق مواد جديدة والتغلب على نقص الخامات والموارد الطبيعية ومن ثمة يكون الإنسان هو المورد النادر الحقيقي.

- إضافة إلى هذه الآثار توجد أخرى تمثل الواقع المعاش وتتجسد في : قصر دور حياة المنتج، ظهور مؤسسات من نوع جديد هي المؤسسات الافتراضية، وبالموازاة ظهور المؤسسات الوهمية ذات الطابع الشبكي بهدف النصب والاحتيال، انتشار التجارة الالكترونية. و زوال الحدود الجغرافية والزمنية، (7/7) أيام و (24/24) ساعة، مع توسع ظاهرة البطالة بفعل تصغير المؤسسات، وإحلال الآلات والمعدات والتكنولوجيايات بدل العنصر البشري، وكذا ظهور أنواع جديدة من الجرائم مثل "الجريمة الالكترونية" والتي تهدد سلامة وأمن الأفراد، كما المؤسسات والدول.

****رابعاً: مجتمع المعرفة؛ الوجه الجديد للعالم المعاصر**

المعرفة "عملية تراكمية تكاملية تحدث عبر مدى زمني طويل نسبياً لتصبح قابلة للاستخدام في إيجاد الحلول للمشكلات وللحالات المعينة⁽²¹⁾" وقد أصبحت عالمية الموطن سريعة الانتشار والتطور كما أنها واسعة النطاق، كما تحول مركز التركيز و الاهتمام من المواد الأولية والمعدات والمال إلى المعلومة والمعرفة فزاد الميل إلى الاهتمام بحركة التعليم والتدريب والمؤسسات العلمية (مخابر، معاهد، جامعات) وهذا ما يظهر ملامح مجتمع المعرفة، فقد أطلقت تسمية "مجتمع المعرفة" على المجتمع الحالي بسبب انتشار وتوغل المعرفة بمختلف صيغها وأنواعها في مجالات النشاط الإنساني كافة، ومجتمع المعرفة هو المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في مجالات النشاط المجتمعي جميعها ، وصولاً إلى الارتقاء بالحالة الإنسانية عامة أي تحقيق التنمية الإنسانية⁽²²⁾، ولا يقف عند

الرهانات الدافعة لإبداع المؤسسة المعاصرة - شركة "هنكل العالمية" نموذجاً -

حدود استيراد هذه المعرفة أو استهلاكها⁽²³⁾، وبالتالي فمجتمع المعرفة هو الذي يهتم بدورة المعرفة ويوفر البيئة المناسبة لتفعيلها وتنشيطها وزيادة عطائها، عبر ثلاث محطات رئيسية⁽²⁴⁾:

1. توليد المعرفة : يحتاج ذلك إلى بيئة علمية مناسبة كي يعطي العطاء المعرفي المأمول،
2. نشر المعرفة: واستخدامها في المهن المختلفة والاستفادة منها في تأمين متطلبات الحياة.
3. استخدام المعرفة : و إلا تبقى المعرفة شكلاً جميلاً تنقصه الروح التي تبث فيه الحياة.

الفرع الثاني: شركة "هنكل" العالمية

"هنكل" هي شركة عائلية ألمانية عالمية، مقرها الرسمي في مدينة "دوسلدورف" الألمانية مبدعها "هنكل-فريتز" الشاب المتخصص في الكيمياء التطبيقية، والذي أسس رفقة شريك له بتاريخ (26 سبتمبر 1876) شركة "هنكل و شركاء"، وتم إنتاج و تسويق أول منتجاتها و المتمثل في مسحوق نظافة يعتمد في تركيبته على (السيليكا) - ثاني أكسيد السيلكون -، ونجحت الشركة بفضل منتجاتها الذي تميز بإضافة إبداعية مقارنة بباقي المنتجات المماثلة له آنذاك، والتي كانت تباع دون تغليف حيث بادر "هنكل و شركاء" إلى تسويق منتجاتهم في عبوات في متناول العامة فكان القبول وإقبال الزبائن، وكانت تلك أول خطوة نحو النجاح، حيث نمت الشركة و توسع نشاطها إلى أن أصبحت مؤسسة متعددة الجنسيات، رائدة، تحتل المرتبة الثالثة عالمياً، عبر (125) دولة بعدد موظفين يفوق 564000، وإنتاج يفوق 1000 منتج، وذلك في ثلاث مجالات نشاط رئيسية.

*أولاً: شركة "هنكل" والعملاء/الزبائن: تنشط "هنكل" العالمية تحت شعار "العلامة مثل الصديق"، وهو ما يشير إلى ضرورة بناء علاقات تفاعلية ايجابية طويلة المدى أساسها الثقة المتبادلة و الولاء، بينها وبين مختلف عملائها و مستهلكي منتجاتها لهذا تركز "هنكل" على إشباع متطلبات و حاجات زبائنها بأكثر فعالية ممكنة ليس فقط من خلال إدراك التغيرات الحاصلة و موافقتها بل و التوقع بما سيكون في ميولات و توجهات زبائنها و عملائها و التفوق عليها، من خلال تركيز الجهود العلمية و العملية لبناء و التأسيس لتكنولوجيات جديدة و اكتساب مهارات ، و حلول إبداعية ومنتجات تبهر الزبون و ترضي توقعاته، مع التجديد المستمر على أساس أن الزبون يبقى جوهر كل هذه الجهود²⁵ ، خاصة وانه يمكن لمس منتجات هنكل في عديد المنتجات المصنعة و التي تلامس الحياة اليومية لكل من الزبائن النهائيين و المستهلكين الصناعيين ، من خلال ما تقدمه في ثلاث مجالات نشاط رئيسية هي²⁶:

- 1- منتجات الغسيل و العناية بالمنزل (Landry and home care): تعتبر هذه الوحدة حجر الأساس لمسيرة "هنكل" المتوجة بالنجاحات، لتصبح عالمية النشاط، بعلامات شهيرة عديدة: بريل، برسيل، شا... الخ، والتي أصبحت جزءاً من الحياة اليومية للمستهلك، وتشمل الفئات التالية: منظفات الغسيل - مضافات الغسيل - تنظيف الأطباق - منظفات الأسطح الصلبة - مبيدات الحشرات - العناية بدورات مياه - العناية بالهواء.
- 2- منتجات العناية بالجمال (beauty care): تنشط هذه الوحدة في مجال السلع الاستهلاكية، والمنتجات الاحترافية لصالونات الشعر، وتعمل "هنكل" على مواصلة النمو في فئة المنتجات الاستهلاكية، وتعزيز ريادتها بالابتكار في الأسواق الناضجة، أما فئة المنتجات الاحترافية للصالونات فتواصل إستراتيجية التوسع العالمي، مع التركيز

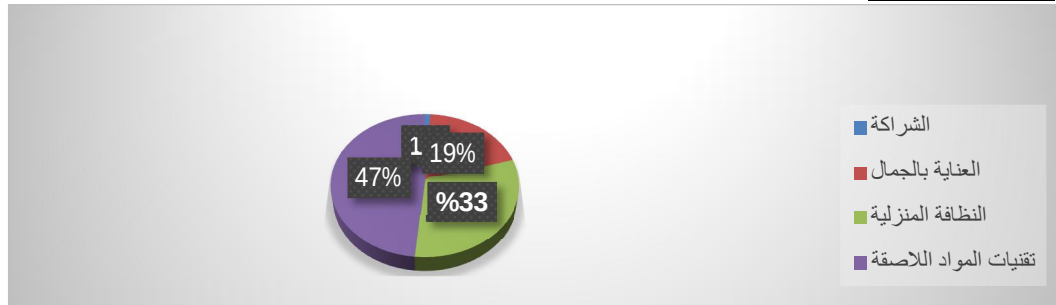
الرهانات الدافعة لإبداع المؤسسة المعاصرة - شركة "هنكل العالمية" نموذجاً -

على الأسواق الناشئة وتقف "هنكل" على رأس أبرز العلامات التجارية المتفوقة في مجال تصفيف الشعر ، العناية بالبشرة ، و بالفم ، فمثلا علامتها (شوارزكوف انترناشيونال) من اكبر ثلاث موردين لمنتجات الصالونات في العالم .

تبيع "هنكل" أكثر من 20 منتج لتلوين الشعر في كل دقيقة، حول العالم،

3_ تقنيات المواد اللاصقة (Adhesive technologie): تملك "هنكل" في هذا المجال محفظة تقنية متميزة ، تم تنظيمها في 05 علامات تجارية موجهة للكتلة التجارية ، و هي (لوكتايت ، يونديرايت ، تكنوميلت ، تيروسون ، اكوينس) اما بالنسبة للمستهلكين النهائيين الحرفيين ، فتركز "هنكل" على العلامات التجارية الأربع (بريت ، لوكتايت ، سيرست ، باتكس) ، حيث تقوم بتوفير مجموعة واسعة من المنتجات للقطاع الخاص و أصحاب الأعمال التجارية و المتخصصين في الصيانة في "800 صناعة مختلفة ، وتعتبر "هنكل" أول منتج للمواد اللاصقة في العالم، وفي ما يلي نعرض شكلا يوضح توزيع الحصص لمبيعات مختلف وحدات النشاط الثلاثة "ل هنكل" عبر العالم:

الشكل رقم (1): الحصص السوقية حسب مجالات نشاط "هنكل" في العالم.



Source: HENKEL REPORT (www .Henkel-gcc .com)

***ثانيا: شركة هينكل والمنافسة العالمية :** باعتبارها شركة متعددة الجنسيات فإن "هنكل" تنشط في عدة أسواق عالمية ما فرض وجود منافسين لها في تلك الأسواق، ولكي لا نتوسع في الدراسة بشكل لا يخدم الهدف منها، فإننا سنركز مكانتها ضمن المنافسة العالمية في مجال " منتجات التنظيف والعناية بالمنزل " على سبيل المثال للحصر، حيث تعتبر صناعة مواد التنظيف و العناية بالمنزل صناعة على مستوى عالي من التكنولوجيا والتقنيات والمعدات المتطورة، ما جعل مجموعة صغيرة من المؤسسات متعددة الجنسيات تسيطر عليها وبالتالي تعتبر أهم وأقوى منافسي "هنكل" وهي :

1- مجمع "بروك تر و غامبل" "Procter and gamble": هي شركة أمريكية تعتبر أكبر شركة لصناعة المواد الاستهلاكية في العالم تأسست عام (1837) في الولايات المتحدة الأمريكية بدأت صناعة الصابون والشموع ثم ركزت إلى الآن على صناعة الصابون أكثر، لها منتجات متنوعة وتطور منتجات جديدة باستمرار من بين أهم علاماتها نجد : المنظفات المنزلية (تايد مسحوق الغسيل ، أريال مسحوق الغسيل، فيري سائل لغسل الأواني... الخ) اما منتجات الخاصة بالعناية بالطفل و الأسرة فنجد (عبرز للمواليد ، اولويز فوط صحية للمرأة، كرسن معجون أسنان... الخ).

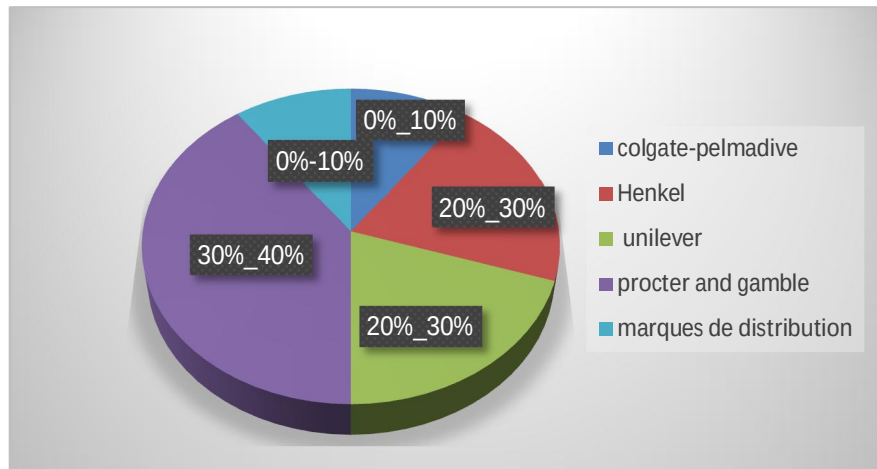
الرهانات الدافعة لإبداع المؤسسة المعاصرة - شركة "هنكل العالمية" نموذجاً -

2- مجمع "يونيليفر" "Unilever": هي شركة هولندية عمومية تأسست سنة (1929) مقرها الرسمي في Rotterdam الهولندية هي نتيجة اندماج الشركتين (lever Brother) و (unie) (margarine) بالتالي فهي تنشط في مجال صناعة منتجات العناية بالبشرة والصناعة الغذائية من أشهر علاماتها منتجاتها: منتجات النظافة المنزلية (أومو، لايفبوي... الخ)، منتجات العناية الشخصية نجد مثلاً: (فازلين، ويكسونا، لوكس، دوف، سيجنال، فار اندلافل، سانسيلك، كلوس اب... الخ)، أما المنتجات الغذائية نجد من بينها: (ليبتون، ماغنوم مشروب الطاقة، كنور مرق الدجاج... الخ)

3- مجمع "كولفايت و بالموليف" "Colgate Palmolive": هي شركة أمريكية متخصصة في تصنيع وتسويق منتجات التنظيف المختلفة تأسست سنة (1806) في الولايات المتحدة الأمريكية لها سمعة قوية في العديد من دول العالم .

وعليه فإن شركة "هنكل" تعمل في ظل منافسة شرسة حيث تعتبر أهم الشركات المنافسة لها شركات مهمة في سوقها ذات خبرة في مجال النشاط وسمعه واسعة على مستوى العالم، وتحتل "هنكل" مكانة ريادية في هذا المجال كونها تتموقع بالرتبة الثالثة عالمياً حسب ما يتضح في الشكل الموالي:

الشكل (2): الحصة السوقية حسب المؤسسات المنافسة في سوق مواد التنظيف في العالم

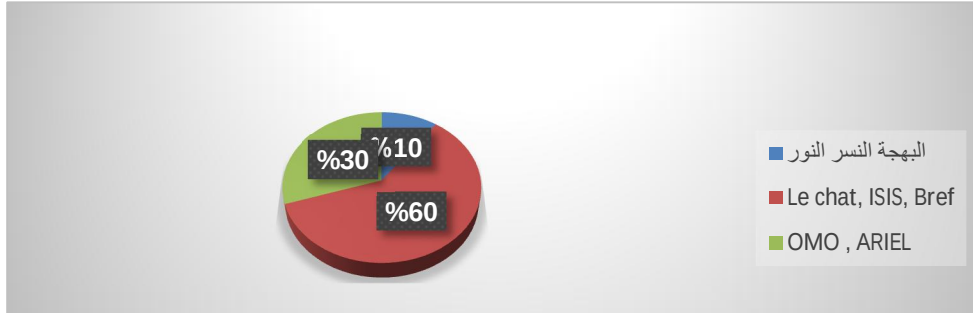


المصدر: رشيدة ابن الشيخ العيون، " دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي "، ماجستير، جامعة

منتوري، قسنطينة، 2006، ص 184.

من الشكل يتضح تصدر مجمع "بروكتر اند غامبل" العالمي الريادة، "تليه يونيليفر" ثم "هنكل".

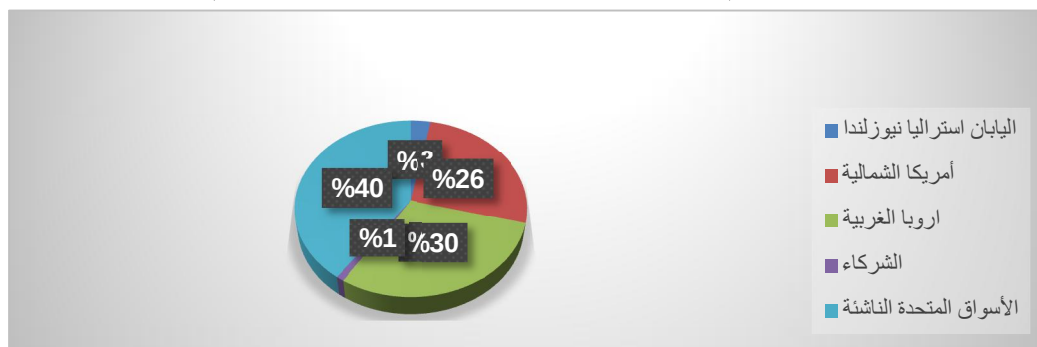
أما عن حالة "الجزائر" وحسب المصدر نفسه يمكن تمثيل الحصة السوقية للمنتجات التنافسية في سوق مواد التنظيف من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(3): الحصة السوقية للمنتجات المنافسة في سوق مواد التنظيف في الجزائر

المصدر: رشيدة بن الشيخ العقون، نفس المرجع أعلاه، صفحة 186.

من خلال هذا الشكل يظهر بوضوح تصدر منتجات "هنكل" قائمه المنتجات والعلامات الأكثر استخداما في الجزائر، والتي تتنوع بين منتجات بعلامات عالمية وأخرى وطنية مثل علامة نور، النسر، البهجة... الخ.

*** ثالثا: هنكل و العالمية :** تنشط "هنكل" في جميع أنحاء العالم بعلامات تجارية وتكنولوجيا رائدة في مجالات نشاطها الثلاث المذكورة سابقا، وبالنظر إلى مسيرتها على مدار أكثر من 140 سنة والمتوجه بالنجاح استطاعت هنكل بأن تكون لاعبا رئيسيا على المستوى العالمي في السوقين: الاستهلاكية/ الصناعية وكذلك في الأسواق الناشئة كما في الأسواق الناضجة، حيث تأقلمت "هنكل" مع العولمة ومعالمها، بل و تأقلمت معها بشكل سمح لها بالاستفادة من الفرص والمميزات التي تحويها، ما زاد من حجم ارتفاع أعمالها وتطوره من خلال توسع نشاطها وتواجدها في القارات الخمس، حيث تتواجد في أوروبا وأمريكا الشمالية بكثرة كما تتواجد في آسيا وأفريقيا، فمثلا في: (1967) إنشاء شركة هينكل فرنسا. وفي (1991) تأسيس هينكل أسيا. أما سنة (1996) اتحاد صناعي في التكنولوجيا في العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية. وأسست سنة (1998) شراكة في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال صناعة مواد التجميل، هذا، وبالإضافة إلى حضورها القوي في الأسواق الناضجة تملك "هنكل" حصصا في الأسواق الفتية الناشئة، حيث تعمل اليوم في الشرق الأوسط وتضم دوال مثل الهند مصر تونس الجزائر تركيا جنوب إفريقيا التعاون الخليجي إلى آخره، والشكل الموالي يبين بوضوح التوالد العالمي لهيكل عبر حصص بيع منتجاتها عبر مختلف أنحاء العالم.

الشكل رقم(4): حصص مبيعات "هنكل" عبر مناطق العالم

SOURCE :Henkel report (opcit)

الرهانات الدافعة لإبداع المؤسسة المعاصرة - شركة "هنكل العالمية" نموذجا -

و لان منتجات وعلامات "هنكل" منتشرة في أسواق عالمية وعبر القارات الخمس، سنعرض "هنكل الجزائر" كنموذج لتواجد هنكل في الأسواق الناشئة .

هنكل الجزائر: بتاريخ 2000/05/23 تم عقد الشراكة بين المجمع العالمي "هنكل ألمانيا" والمؤسسة العمومية الجزائرية "Enad" مركب منظفات ومواد الصيانة، لينتج عن ذلك الشركة المختلطة "Henad"، وذلك بعدما خططت للتكيف مع المنتجات الحاصلة حيث إنها أبدت رغبتها في الشراكة مع مؤسسة عالمية معروفة، أولا للتخفيف من حدة المنافسة وأيضا اكتساب مهارات جديدة و تحسين الإنتاج كما ونوعا، وبهذا قامت بعرض مزاد علني لبيع أسهمها ما جذب العديد من المؤسسات العالمية مثل Procter،Unilever، وكذلك "هنكل".

وبعد إجراءات المزاو العالمي اختارت لجنة مساهمات الدولة عرض "هنكل" كونه يحقق مزايا اقتصادية واجتماعية مهمة، مثل عدم تقليص اليد العاملة و خلق استثمارات جديدة، وهو ما وافق الرغبة التي أبدتها "هنكل" للاستثمار في السوق الجزائرية، والتي رأت من مؤسسة ENAD "النموذج المناسب كونه اكبر محتكر ومسيطر على السوق الجزائري في ما يخص منتجات مواد التنظيف، إضافة إلى الهياكل الجاهزة والحيز المكاني والموقع الجغرافي الذي يقرب ميناء وهران و الغزوات،

ولقد اتخذ مجمع هنكل - اناد الجزائر عهدا التزام بأربع قيم أساسية من بين 10 التي يتبناها "هنكل" العالمي وهي إرضاء الزبائن والعملاء تشجيع كل تغيير بناء النجاح هو نتائج عمل وجهود الجميع التخاطب والتعامل بكل شفافية ووضوح وفعالية .

وأهم علامات "هنكل" -الجزائر" نجد:

1- علامة ايزيس (Isis): تم سنة (2000) شراء العلامة إيزيس من المؤسسة الجزائرية، في جوان في (2001) إطلاق المنتج تعزيز وتدعيم تركيبة المنتج، في ديسمبر (2002) إطلاق إزالة البقع في اقل وقت بدون حك، في أفريل 2004 إطلاق صابون مرسيليا، أوت 2004 إطلاق خاص بغسل الأواني ثم في نوفمبر 2006 إطلاق منتج لمسح الأرض، وبعدها إطلاق منتج مخصص لآلة الغسيل زائد حبيبات زرقاء لازال البقع... وتستمر "هنكل" في التحسين المستمر لمنتجاتها والإبداع فيه.

2- علامة بريف (bref): إطلاق علامة بريف (bref) الدولية مع ماء جافيل بقوه عالية

، بعدها تم إطلاق (bref) لتنظيف الملابس البيضاء.

3- علامة لو شا (LE CHAT): (في جوان (2001) دخول المنتج للغسيل بالآلة إلى السوق الجزائرية، وفي جويلية (2003) كان إطلاق غسيل اليدوي لإزاله البقع السوداء، أما في سنة (2004) فدعم المنتج باللؤلؤات خضراء الأكثر نظافة، أطلقت "هنكل" في أفريل (2010) السائل ثلاث (03) لتر وأربعة (04) لتر.

وتواصل "هنكل" -الجزائر" في سياسة تطوير منتجاتها والتأسيس لأخرى باستمرار كما انه جدير بالذكر أنها قد أطلقت عدة منتجات أخرى ثم قامت بسحبها نظرا لعدم قبولها في السوق مثل²⁷

*رابعاً: الإبداع و التغيير المستمر سر نجاح "هنكل" في عصر المعرفة والتكنولوجيات²⁸:

يمثل الإبداع و الابتكار أساس نجاح أعمال "هنكل" فمثلاً تعتبر مبتكر لأول منظف ذاتي الفعالية/أول مزبل رائحة العرق كروي الشكل /أول صمغ بشكل أصبع، وعلى مدار الثلاثة سنوات الأخيرة ،تحقق "هنكل" حوالي 3/1 أي ثلث إيراداتها من المنتجات و التقنيات الجديدة، ما يعني التحضير الجيد للمستقبل وتحقيق القيمة لعملائها صناعيين /تجارين/أفراد،

و تعزيزاً لقدرتها التنافسية،-حسب ما جاء في عرض للمستثمرين و المحللين و وسائل الإعلام ،تخطط هنكل للتركيز على دعائم ثلاث هي:

1-تسريع الابتكارات: سيشمل ذلك نهجاً ابتكارياً واسعاً، مثلاً : من خلال توسيع استخدام الأدوات و البيانات الرقمية للحصول على رؤى أسرع و أفضل ،كما ستدفع "هنكل" عملية اتخاذ القرارات في جميع أجزاء المؤسسة لتكون اقرب إلى السوق،و تزيد من إمكانيات الابتكار المفتوح و فكرة التعهيد الجماعي ، كما ستوسع مناهجها الفعالة وستواصل الاستثمار في الحاضنات و مراكز الابتكار، هذا ما سيمكنها من تطوير الابتكارات المؤثرة في مجالات أعمالها الثلاث، وتلتزم بزيادة استثماراتها في مجال الإعلان، والمجال الرقمي، بمقدار 350أورو مستقبلاً زيادة على ما هو عليه سنة 2018.

2-تعزيز الاستدامة: تعمل "هنكل" على تعزيز الاستدامة كمميز تنافسي ،وحددت المعالم لثلاث مواضيع رئيسة ذات صلة بالعملاء و المستهلكين و الشركاء التجاريين ، والمجتمع ككل،تهدف من ذلك إلى أن تصبح مفيدة لمناخ بحلول عام (2040)،من خلال الحد من البصمة الكربونية لإنتاجها، من خلال 65% و توفير 100مليون طن من ثاني أكسيد الكربون، كما تتجه للعمل لأجل اقتصاد دائري وعدم وجود نفايات بلاستيكية في البيئة،وحددت هدافاً لتغليف منتجاتها لعام(2025) ،حيث 100%من عبوات "هنكل" ستكون قابلة لإعادة التدوير أو الاستخدام .

3-تحويل المجال الرقمي إلى منشئ للقيمة عند العميل/المستهلك:بتعزيز التفاعل ودعم المبيعات الرقمية من خلال مشروع إنشاء و توسيع منصات رقمية جديدة لعلاقات مباشرة مع الزبائن ،كما ستواصل تكامل البيانات من طرف إلى طرف، لإنشاء حلول مبتكرة ومتخصصة مدعمة بالذكاء الاصطناعي ، كما و ستستثمر في مواهب المجال الرقمي خاصة عملاء البيانات و المهندسين ذوي القدرات المستقبلية و الخبرة الصناعية العميقة في مجال التكنولوجيا، أيضاً تطمح "هنكل" في تمكين تركيز أعمالها الرقمية و كفاءتها، حيث ستعيد تنظيم إعدادها الرقمي بالكامل وإنشاء هيكل رقمي جديد "الأعمال الرقمية" والذي يقوم على ركيزتين:

-تكنولوجيات الأعمال: وسيلة لدفع الكفاءة عبر سلسلة القيمة، من خلل تحسين المستمر لعملياتها التجارية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات

- "هنكل الرقمية": هي مشروع وحدة مخصصة جديدة للاحتضان و الإبداع الموجودين في السوق، وعليه تخطط "هنكل" لإنشاء محاور الابتكار الرقمي في: برلين، وادي السيلكون، آسيا.

خاتمة:

يتميز هذا العصر بمجموعة من المستجدات و التطورات الغير مسبوقة، فقد أصبح التغيير شعار حياة، والوقت سلاحاً، و الإبداع منهجاً وأسلوباً لمن يريد البقاء وامتلاك زمام الأمور، إذن من الضرورة بالمؤسسة المعاصرة، إطلاق العنان لطاقتها من أجل التعامل الإيجابي مع ما يدور حولها، بأساليب متميزة، وأفكار جديدة، تؤهلها للثبات في سوقها وامتلاك حصص معتبرة فيه تدر عليها التدفقات والأرباح التي تمولها، فتمنح لها فرصة للنمو والبقاء.

• النتائج:

- إن سرعة التغيير التي تشهدها وتيرة التسابق بين المؤسسات تنفي صفة "الدبومة" عن كل المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة، فهي "مزايا مؤقتة"، حيث لم يعد بالإمكان امتلاك المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة في البيئة التنافسية الحالية، بحيث تحمي بها المؤسسة نفسها من تغير اللوائح والقوانين وكذا ذهنيات الزبائن وسلوكيات المنافسين،

- عالم اليوم لا يسمح بالركود والثبات على الحال نفسه، بل يلزم المؤسسة على التكيف مع المتغيرات ومواكبة المستجدات والمنافسة التي تعرف اليوم حدة كبيرة تجبر المؤسسة على تحقيق السبق من خلال الت رصد والحذر من كل حدث والتعامل معه، من خلال الإبداع في طرق و أساليب التكيف أو الاستباق بما يخدمها ويضمن استمرار ونمو نشاطها.

- تسعى شركة "هنكل" إلى احتلال موقع الرائد في السوق ، من خلال دعم أفضل علاقاتها مع الزبائن مختلف العملاء وتقدير ميولهم، مع المحافظة على البيئة وزرع جذور التنمية المستدامة ، و تحويلها كل ذلك إلى امتيازات تنافسية لمدة زمني طويل، من خلال الإبداع المتواصل والتحسين المستمر لعروضها و علاقاتها.

• قائمة الإحالات و المراجع:

- (1) رانية حبيقة، "الاستحداث سر لم يعد سرا"، مجلة شهرية متخصصة في الإدارة والأعمال، المجلد رقم 28، العدد 10، تصدر عن دار الصياد انترناشيونال، أكتوبر 2002، ص63.
- (2) Ragmoun Yazid Wided, "**Changement Organisationnel et innovation organisationnel**", thèse de doctorat, université de Tunis, Tunis 2010, p60.
- (3) Joe Tidd, Keith Lovtu, John Bessant "**Management de l'innovation Intégration du changement Technologique Commercial et Organisationnel**", 1^{ère} édition (de beock) S. A - 2006, p06.
- (4) Duchamp Robert, "**Méthode de conception de produit nouveau**", Herms science publication, Paris, 1999, p26.

- (5) جمال خير الله، "الإبداع الإداري"، الطبعة 1، دار أسامة، الأردن، 2009، ص06.
- (6) Ben Zerti Sameh, "La Diffusion des nouveaux produits via le consommateur innovateur", mémoire des études approfondies en marketing, université de Tunis, Tunis 2003, p21.
- (7) Florence Durieuse, "Management de l'innovation une approche évolutionniste", Vuibert, 2001, p5.
- (8) Ragmoun yazid wided, op.cit, p58.
- (9) زغيب مليكة، غلاب نعيمة، "علاقة الجودة بسلوك المستهلك"، الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، أيام 7-8 ماي 2007، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص11.
- (10) Neil Glass, "Management les 10 défis", éditions d'organisation [traduit de l'anglais par : Tyack-Lignot], Paris, p67.
- (11) Paul Ohana, "Le total costumer Management", éditions d'organisation , Paris 2001, p6 [بتصرف].
- (12) Jean-Mahllu , "Stratégie de Fidélisation", édition d'organisation, Paris, 2003, p19.
- (13) باتريش تياسيبولد، "العميل سيد الموقف؛ إما أن تدخل الانترنت أو تخرج من السوق"، خلاصة كتب المدير ورجال الأعمال، السنة السابعة، العدد 2، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، كانون الثاني 1994، ص2.
- (14) Paul Ohana, op.cit, p7.
- (15) شارز هل، جاريث جونز، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل"، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وسيد أحمد عبد العال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص770.
- (16) نوري منير، "تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، جامعة الشلف، الجزائر، دون سنة النشر، ص24 [بتصرف].
- (17) Charles H. Fine, "Clock speed: Wining industry control in the age of temporary advantage".
- ترجمة الشركة العربية للأعلام العلمي، (شعاع)، السنة السابعة العدد 1، القاهرة، حزيران 1990، القاهرة، ص4.
- (*) التي تساعد بتدفق المعلومة المساعدة على اتخاذ القرار.
- (18) عبد النور ناجي، "الإصلاح الإداري كآلية لمواجهة تحديات العولمة في العالم"، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص5.
- (19) Valeric Poullard-Pellissa, "Les nouvelles technologies de l'information et de la communication : des outils aux services des performances de l'entreprise", IUT de Paris, France, FC 24A, septembre 2000, p23.
- (20) لمين علوطي، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2008، ص45/53.
- (21) Stettner, Morcy, "Skills for new managers", MS Graw-Hill, USA, 2000, p27.

- (22) أحمد علي، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص492.
- (23) سعود بن ناصر الريامي، "مجتمع المعرفة (الزمان معركتنا والمعرفة سلاحنا)"، المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الآداب والعلوم الاجتماعية "مجتمع المعرفة": التحديات الاجتماعية والثقافية واللغوية في العالم العربي حاضراً ومستقبلاً، المجلد الثاني، مسقط، سلطنة عمان، 4-2 ديسمبر 2007، ص13.
- (24) أحمد علي، مرجع سبق ذكره، ص493.
- *شعار الشركة الام « a brand like a freind » اما في الجزائر فشعارها "هنكل ضمان الجودة"،
- (25) رشيدة الشيخ ابن العقونا "دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي"، ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص162 (بتصرف).
- (26) www.henkel-gcc.com (بتصرف).
- (27) توازيت خالد، "إستراتيجية سورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك" ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، 2012/ صفحة 124 - 126 (بتصرف).
- (28) www.henkel-gcc.com (بتصرف).